

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Era globalisasi yang dimulai pada abad ke-21, pada hakikatnya merupakan tantangan bagi manajemen sumber daya manusia karena abad ke-21 ini merupakan era persaingan SDM antar bangsa. Karena itu kewajiban bagi manajemen SDM untuk meningkatkan kualitas SDM secara menyeluruh. Kualitas SDM ini meliputi: kualitas moral/ spiritual, kualitas intelektual, dan kualitas fisik sehingga mampu menghadapi tantangan masa depan (Rivai,2005).

SDM merupakan sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan menyinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa SDM, sumber daya lainnya menganggur (*idle*) dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2009).

Kinerja tinggi dari setiap pegawai merupakan hal yang sangat diinginkan oleh semua perusahaan. Semakin banyak pegawai yang memiliki kinerja tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan semakin meningkat dan organisasi dapat bertahan dalam persaingan bisnisnya.

Kinerja seorang karyawan tidak terlepas dari beberapa faktor salah satunya penelitian Armansyah (2002) menyatakan bahwa salah satu cara pemaksimalan kinerja pegawai adalah dengan memberikan kesempatan mendapatkan kompensasi pada seluruh tingkat organisasi agar sepadan dengan tingkat tanggung jawab atau kontribusinya terhadap perusahaan.

Dalam bidang pekerjaan, penghargaan yang dibutuhkan karyawan tidak saja selalu berbentuk kompensasi finansial tetapi juga non-finansial. Kompensasi finansial dapat berupa gaji, upah, insentif, dan bonus. Sementara kompensasi non-finansial bisa berupa jenjang karir, piagam penghargaan prestasi, dan ucapan terimakasih. Mengabaikan penghargaan kepada karyawan sama saja mengabaikan kebutuhan dasar manusia. Padahal penghargaan adalah unsur vital dalam membangun motivasi dan kepuasan bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa kebanyakan orang dalam mencari nafkah mereka juga membutuhkan banyak hal lainnya, seperti pekerjaan yang menarik, rekan kerja yang menyenangkan, pemberian kompensasi serta faktor penunjang lainnya. Namun dalam kenyataan ada karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaan yang dilakukannya juga hasil gaji yang diterima. Misalnya seorang karyawan bekerja melebihi jadwal jam kerjanya tetapi upah yang diterima tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan kinerja, motivasi dan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Kompensasi dapat di definisikan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Untuk pengusaha, biaya kompensasi haruslah pada tingkat yang memastikan efektivitas perusahaan maupun pemberian imbalan yang layak bagi seluruh karyawan untuk kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan pencapaian kinerja mereka (Umar, 2001).

Kontribusi kinerja karyawan diharapkan dapat ditingkatkan melalui kompensasi. Pemberian kompensasi terhadap karyawan pada suatu perusahaan

merupakan salah satu sasaran penting bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhannya, yang diharapkan oleh perusahaan dapat mendorong karyawan mencapai atau bahkan melampaui target yang ditetapkan.

Masalah persepsi terhadap kompensasi selain sensitif karena menjadi pendorong seseorang untuk bekerja, juga karena berpengaruh terhadap moral dan disiplin tenaga kerja. Oleh karena itu, setiap perusahaan atau organisasi mana pun seharusnya dapat memberikan kompensasi yang seimbang dengan beban kerja yang dipikul tenaga kerja. Dengan demikian, tujuan pembinaan tenaga kerja adalah untuk menciptakan tenaga kerja yang berdaya guna dan berhasil guna dapat terwujud. Lebih dari itu, tujuan perusahaan untuk meningkatkan keluaran produksi dapat di tunjang (Sastrohadiwiryono, 2003).

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan. Jika dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat ketidakpuasan dalam pembayaran yang dirasa kurang akan mengurangi kinerja, meninggalkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatkan derajat ketidakhadiran dalam perputaran karyawan, yang

pada gilirannya akan menurunkan kesehatan jiwa karyawan yang semakin parah (Rivai,2005).

Seseorang bekerja memberikan waktu dan tenaganya kepada perusahaan dan sebagai kontra prestasinya, perusahaan memberikan imbalan atau kompensasi yang bentuknya dapat sangat bervariasi. Sistem yang digunakan perusahaan dalam memberikan kompensasi tersebut dapat mempengaruhi motivasi kerja,kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Saputra (2004), melakukan penelitian tentang Analisis Pengaruh Sistem Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Departemen Produksi PT Unitex Tbk Bogor. Penelitian ini mengungkapkan system kompensasi baik langsung maupun tidak langsung dan kompensasi nonfinansial menurut persepsi karyawan departemen produksi PT Unitex Tbk Bogor mempunyai hubungan positif atau pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Asiyah (2004), melakukan penelitian tentang Pengaruh Insentif Material Terhadap Kinerja Karyawan (kasus PT MLC Life Indonesia Divisi Pemasaran Jakarta I Bagian Financial Consultant). Penelitian ini menunjukkan hubungan yang linear positif, yaitu semakin besar penambahan insentif material semakin besar peningkatan kerja.

Kesalahan dalam menerapkan sistem kompensasi akan menimbulkan ketidakpuasan tenaga kerja atas kompensasi yang mereka terima. Permasalahan tentang kepuasan kerja kerap muncul di perusahaan (organisasi) dan menyebabkan munculnya berbagai persoalan yang dapat menghambat produktivitas kerja. Hal ini dapat menyebabkan kerugian bukan hanya pada

karyawan tetapi juga pada perusahaan karena itu produksi tidak dapat berjalan dengan lancar. Misalnya: demonstrasi ataupun mogok kerja yang dilakukan oleh karyawan karena merasa tidak puas dengan gaji yang diterima ataupun karyawan yang merasa tertekan karena melakukan pekerjaan terlalu berat pada tidak ada kenaikan gaji yang seimbang dengan biaya hidup yang harus dipenuhi. Di sisi lain perusahaan juga sudah merasa melakukan yang terbaik bagi karyawan sesuai dengan kondisi ataupun kemampuan perusahaan. Bila dalam suatu instansi ada kesenjangan antara harapan dengan kenyataan maka akan menimbulkan ketidakpuasan dalam diri karyawan. Adanya ketidakpuasan kerja tersebut menimbulkan dampak negatif terhadap kinerja atau produktivitas kerja karyawan, bahkan tidak tertutup kemungkinan karyawan melakukan tindakan indisipliner.

Seperti yang diberitakan salah satu koran harian (Legowo 2007), mengenai ribuan buruh PT. Nyonya Meneer Semarang yang melakukan aksi mogok, menuntut pihak manajemen untuk segera menaikkan kompensasi, menentukan usia bebas tugas, THR serta kenaikan uang pesangon dari 36 menjadi 46 bulan. Pada hari kedua aksi, pihak manajemen menawarkan alternatif lain dari tuntutan mereka, namun para buruh bagian pengolahan menolak, dan tetap meminta agar gaji mereka disamakan dengan gaji bagian grafika.

Dalam suatu instansi, pegawai senantiasa mengharapakan penghasilan yang lebih memadai. Sistem penggajian pegawai negeri sipil sekarang ini masih di bawah sistem penggajian swasta, sehingga mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam situasi yang demikian menyebabkan timbulnya keinginan untuk mencari kompensasi lain di luar gaji. Dalam Peraturan Pemerintah nomor 26 tahun 2001

telah diatur masalah penggajian berdasarkan pangkat dan golongan, sedangkan untuk kompensasi lain seperti pemberian insentif diatur oleh masing-masing instansi. Pemberian insentif biasanya diberikan apabila pegawai mencapai target kinerja yang ditentukan oleh instansi.

Bahkan ada satu kasus perburuhan yakni pemogokan buruh PT Kadera-AR Indonesia (PT KARI) yang menjadi topik utama di berbagai surat kabar dan pemogokan berlanjut terus sampai terjadi bentrokan dengan sekelompok massa tak dikenal, mengakibatkan seorang buruh tewas seketika dan seorang luka parah. Latar belakang pemogokan karena para buruh menuntut kenaikan gaji 100%, pemberhentian direksi dan manajer yang tidak mampu meningkatkan kesejahteraan buruh, pencabutan skorsing tanpa alasan bagi dua orang buruh, pengangkatan karyawan kontrak menjadi karyawan tetap dan musyawarah unit kerja.

Perancangan sistem kompensasi merupakan salah satu elemen yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kata lain suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para pegawai yang pada gilirannya memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif, bekerja produktif bagi kepentingan perusahaan (Siagian, 2008). Sebagai manajemen yang bijaksana perlu memperhatikan berbagai aspek yang berkaitan dengan kinerja, misalnya dengan memperhatikan persepsi pegawai terhadap kebijakan pemberian kompensasi oleh perusahaan.

Al-Ma'ruf adalah satu-satunya yayasan di Denpasar, bahkan di Bali yang telah menyelenggarakan jenjang dan jenis pendidikan satu atap secara komplit. Mulai dari jenjang pendidikan Taman Kanak-kanak (Roudhotul Athfal/RA), Sekolah Dasar (Madrasah Ibtida'iyah/MI), Sekolah Menengah Pertama (Madrasah Tsanawiyah/MTs), Sekolah Menengah Atas (Madrasah Aliyah/MA dan SMK Bina Madina), hingga jenjang Perguruan Tinggi (Sekolah Tinggi Agama Islam/STAI). Al-Ma'ruf juga menyelenggarakan jenis pendidikan non-formal sebagai pendukung, yaitu: Pondok Pesantren dan Madarash Diniyah (TPQ).

Dengan demikian, beban dan tanggung jawab Lembaga Pendidikan Yayasan Al-Ma'ruf sebagai salah satu pemangku tugas ikut serta mencerdaskan anak bangsa makin terasa berat, namun mulia. Sudah menjadi kewajiban segenap komponen lembaga pendidikan khususnya personil pelaksana teknis yang menjadi ujung tombak pemikul beban tugas yang berat tersebut, yaitu para guru, karyawan, dan unsur pimpinan untuk memahami porsi tugas dan tanggung jawab masing-masing yang tidak lain adalah Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi).

Tenaga pendidik di yayasan Al-Ma'ruf mengeluarkan tenaganya hingga 2 kali lipat untuk memberikan pendidikan terbaik kepada anak didik mereka,. Satu orang tenaga pendidik di yayasan Al-Ma'ruf memiliki tanggungjawab tidak hanya pada 1 jenjang pendidikan, melainkan dua jenjang pendidikan bahkan tiga jenjang pendidikan. Sebagai contoh, Pak Jumari merupakan salah satu tenaga pendidik di Yayasan Al-Ma'ruf yang memiliki tanggungjawab yang besar karena mengajar di tiga jenjang pendidikan sekaligus, yaitu Sekolah Menengah Atas (Madrasah Aliyah / MA dan SMK) juga di jenjang perguruan tinggi. Oleh karena

itu, sangat diuntut kinerja yang baik agar semua anak didiknya mendapatkan pendidikan terbaik pula. Menurut Pak Jumari tak dapat dipungkiri dengan beban kerja yang begitu berat sering kali membuat kinerjanya menurun. Banyak ditemukan tenaga pendidik yang bolos mengajar karena cenderung banyak yang berpendapat bahwa waktu kerja mereka melebihi waktu kerja pada umumnya. Terlebih pada saat mendekati ujian dan proses penilaian akhir di setiap semester, tenaga pendidik harus membuat soal dan merekap nilai para siswa dan mahasiswa dalam waktu yang bersamaan, merosotnya kinerja karyawan akhirnya berdampak pada yayasan dan pelayanan terhadap masyarakat terutama anak didik. Hal lain yang menjadi masalah adalah kurangnya apresiasi pemberian kompensasi dari pihak yayasan untuk para karyawan yang sudah bekerja keras mengorbankan waktu dan tenaga.

Sehingga masalah sistem kompensasi menjadi salah satu faktor yang berpengaruh untuk mendukung kinerja para pegawai. Inilah yang menjadi alasan peneliti memilih Yayasan Al-Ma'ruf sebagai tempat penelitian. Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah *“apakah ada hubungan antara persepsi terhadap kompensasi dengan kinerja karyawan?”*. Mengacu pada rumusan masalah tersebut penulis mengadakan penelitian dengan judul ***“Hubungan antara persepsi terhadap kompensasi dengan kinerja karyawan”***



## **B. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini antara lain:

1. Hubungan antara persepsi terhadap kompensasi dengan kinerja pada karyawan
2. Peran persepsi terhadap kompensasi dengan kinerja karyawan
3. Tingkat persepsi terhadap kompensasi
4. Tingkat kinerja pada karyawan

## **C. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang dapat di ambil dari hasil penelitian ini adalah:

1. Bagi pimpinan yayasan

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam membuat kebijaksanaan yang berkaitan dengan pemberian kompensasi pada karyawan.

2. Bagi karyawan

Penelitian ini sebagai wawasan baru bagi karyawan untuk memahami guna pemberian kompensasi kepada karyawan sehingga nantinya diharapkan dalam bekerja lebih efektif dan efisien.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Dapat dijadikan referensi untuk penelitian lanjutan di bidang yang sama.